

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN	IAQ INSTITUT ARBEIT UND QUALIFIKATION
Gerhard Bosch Leitbild Bauwirtschaft	Institut Arbeit und Qualifikation
BAK - Vorstand am 16. April 2008 in Berlin	
Prof. Dr. Gerhard Bosch Institut Arbeit und Qualifikation Munscheidstr. 14, D - 45886 Gelsenkirchen Tel.: +49 209/1707147; Fax: +49 209/1707124, Email: gerhard.bosch@uni-due.de ; http://www.iaq.uni-due.de/	

Leitbild Bauwirtschaft	IAQ
Koalitionsvereinbarung der Bundesregierung:	Institut Arbeit und Qualifikation
„Wir werden die Bauwirtschaft dabei begleiten, ein Leitbild Bauwirtschaft als Gesamtrahmen für die eine moderne Baupolitik zu entwickeln, die mit Innovation und Qualität Investitionen und Arbeitsplätze sichert“	
Gerhard Bosch Bos08BAKBauBerlin_2.vjii	UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

Leitbild Bauwirtschaft

Struktur des Vortrags

- 1** Wer gehört zur Bauwirtschaft?
- 2** Leitbild in einer zersplitterten Branche
- 3** Vorstudie zu Themen und Prozess
- 4** Erarbeitung eines Leitbildes

IAQ
Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_3.vjii

1.1 Elemente der Wertschöpfungskette „Bauwirtschaft“

Unterstützende Dienstleistungen
(Architekten, Ingenieure, Planung,
Management, Immobilien, Finanzierung)

Zulieferer:
Maschinen,
Werkzeuge
u.s.w.

Bauhauptgewerbe

Baustoff-
hersteller

Ausbaugewerbe

Verbände / Universitäten & Fachhochschulen /
Forschungseinrichtungen /
Öffentliche Einrichtungen / Transferstellen u.s.w.

Um Strukturwandel in der Bauwirtschaft zu verstehen,
muss man die gesamte Wertschöpfungskette untersuchen

IAQ
Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_4.vjii

1.2 Bacluster

- Das Bacluster ist trotz erheblichen Personalabbaus mit rund 3,6 Millionen Beschäftigten (2004) einer der **wirtschaftlichen Kernbereiche** in Deutschland
- Der Anteil des Baclusters an allen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten liegt bei 13,6%
 - ➔ **Unterschiedliche Entwicklung** in einzelnen Teilen des Clusters (z.B. starke Abnahme im Bauhauptgewerbe, Zunahme bei unterstützenden Dienstleistungen)
 - ➔ **Verschiebung von der Produktion** zu den begleitenden Dienstleistungen, vom Neubau zum Bauen im Bestand, von der direkten Herstellung zur Vorfertigung

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_5.vjii

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

1.3 Bacluster

- Prozesse in der Branche nur verständlich, wenn ganze Wertschöpfungskette in den Blick genommen wird
- Beispiel Innovation:
 - ▶ Niedriger F&E-Anteil im Bauhaupt- und Ausbaugewerbe nicht unbedingt Indikator für geringe Innovationstätigkeit: Innovationen möglicherweise aus Zulieferindustrien und DL, Bauwirtschaft eher Technologieanwender
- Beispiel Qualität
 - ▶ Abhängig von Vormaterialien, Planen, Bauen, Betrieben

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_6.vjii

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

1.4 Architekten integraler Bestandteil der Bauwirtschaft

- Geben Wünschen der Bauherren konkrete Gestalt
- Qualitätssicherung beginnt im Planungs- und Bauprozess und wirkt sich auf die Nutzungsphase aus
- Qualität nicht nur technische Qualität auch Entwurfs- und Nutzungsqualität

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 7.vjii

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

2.1 Leitbild in einer zersplitterten Branche

- ▶ Zahlreiche Verbände mit unterschiedlichen Partialinteressen
- ▶ Starke Konflikte
- ▶ Kein Machtzentrum wie in Automobilindustrie
- ▶ Abnehmende Unternehmensgröße
- ▶ Unterschiedliche Leitbilder konkurrieren

Ergebnis

- ➔ geringes Ansehen in der Öffentlichkeit
- ➔ Politischer Einfluss entspricht bei weitem nicht dem Gewicht des Clusters
- Leitbild kann Konkurrenz nicht aufheben, aber
 - ➔ Gemeinsamkeiten in der Vordergrund stellen
 - ➔ Regeln der Kooperation formulieren

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 8.vjii

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

2.2 Leitbild in einer zersplitterten Branche

- Leitbild ist grobes Bild der angestrebten Zukunft
- Koordiniert Teilziele in arbeitsteiligen Strukturen
- Funktionen
 - ➔ **Orientierungsfunktion:**
Werte, Normen und Paradigmen
 - ➔ **Integrationsfunktion:**
Wir-Gefühl – etwa Corporate Identity, Kommunikationsstil
 - ➔ **Entscheidungsfunktion:**
Regeln bei Entscheidungen
 - ➔ **Koordinierungsfunktion:**
Führungskräfte, Mitarbeiter, Öffentlichkeitsarbeit
 - ➔ **Marketingfunktion:**
Imageverbesserung, Kundenbindung, Rekrutierung

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_9.vjij

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

3 Themen und Prozess

Vorstudie Auftrag

- Bestandsaufnahme vorliegender
Verbandsvorschläge
- Expertengespräche
- Auswertung „Zukunftsinitiative BAU NRW“
- Vorschlag von 5 – 10 Themenfeldern für Leitbild
- Vorschlag zu Gestaltung und Ablauf des
Leitbildprozesses

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_10.vjij

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

3.1 Themen für ein Leitbild

1. Die Bedeutung der Bauwirtschaft in Wirtschaft und Gesellschaft
2. Märkte der Zukunft
3. Qualifikation der Beschäftigten
4. Innovationen
5. Qualität und Lebenszyklus von Bauten
6. Zusammenarbeit in der Branche
7. Legalität und Wertemanagement

IAQ
Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 11.vj

3.2 Thema 1: Die Bedeutung der Bauwirtschaft in Wirtschaft und Gesellschaft

Ausgangspunkte:

- ➔ Hohe beschäftigungspolitische Bedeutung des Clusters
- ➔ Schlüsselrolle bei
 - Diffusion neuer Technologien
 - Realisierung von Nachhaltigkeitszielen
- ➔ Produzent
 - der materiellen Infrastruktur
 - Von Lebensqualität

IAQ
Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 12.vj

3.3 Thema 2: Märkte der Zukunft

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

- **Entwicklung unterschiedlicher Marktsegmente**
 - ➔ Wirtschaftsbau
 - ➔ Wohnungsbau
 - ➔ Öffentlicher Bau
 - ➔ Auslandsbau
- **Ziel: Keine quantitativen Prognosen, aber**
 - ➔ Identifizierung übergreifender gemeinsamer Megatrends in den Segmenten, wie etwa
 - ▶ Nachhaltigkeit, Leistungen aus einer Hand, Qualität, Berücksichtigung individueller Wünsche, Angebot zusätzlicher Dienstleistungen, Verfügbarkeit

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 13.vj

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

3.4 Thema 3: Qualifikation der Beschäftigten

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

- **Qualität des Bauens hängt von Qualifikation auf allen Ebenen** (Bauingenieure, Architekten, Kaufleute, Poliere, Facharbeiter) **und ihrer Kooperation ab**
- **Zukunftsbild:**
 - ➔ Bauwirtschaft Branche mit hoher Kompetenz – Lernende Branche
 - ➔ Weiterentwicklung im Hinblick an neue Technologien, Kooperationsformen, Kundenanforderungen Weiterbildung
- **Weiterentwicklung von Studium, Ausbildung und Weiterbildung**
- **Beschäftigungssicherheit zentral:**
 - ➔ Mit jeder Krise verliert die Branche Fachkräfte, die nicht wiederkommen
 - ➔ Schweinezyklen bei den Studienanfängern

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 14.vj

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

3.5 Thema 4: Innovationen in der Wertschöpfungskette Bau

IAQ

- ➔ Bauwirtschaft wenig forschungsintensiv. Ursachen u.a.
 - ▶ vor allem Technologieanwender
 - ▶ geringe Unternehmensgröße
- ➔ Innovation vor allem bei Herstellern von Baumaterialien, Baumaschinen und Dienstleistern (Software etc.)
- ➔ **Mängel:** Unzureichende Kooperation zwischen Herstellern und Anwendern (wenig *simultaneous engineering*)
- ➔ Bauwirtschaft wird in der Forschungs- und Technologiepolitik nicht als strategischer Bereich genannt
- ➔ **Ziel:** Durch Innovationsorientierung im Leitbild Eindruck der strukturkonservativen Branche korrigieren

Institut Arbeit und Qualifikation

Gerhard Bosch
Bo08BAK/BauBerlin 15.vj

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

3.6 Thema 5: Qualität

IAQ

- ➔ Qualität erfordert „Kompetenz“ und „Wollen“, aber auch „Können“ unter gegebenen Rahmenbedingungen
- ➔ Wenn Marktregeln Verkauf schlechter Qualität fördert, sinken Standards
- ➔ **Besonderheit der Branche:** Qualitätsmängel oft erst langfristig erkennbar, Kunde kann Qualität oft nicht beurteilen
- ➔ Qualität deutsches Markenzeichen – aber Vertrauensverlust
- ➔ **Ansatzpunkte:** Präqualifikation, Lebenszyklusansatz, Stärkere Gewichtung der Qualität bei Vergabe, obligatorische Nachhaltigkeitsziele
- ➔ Rolle des Staats als Nachfrager entscheidend

Institut Arbeit und Qualifikation

Gerhard Bosch
Bo08BAK/BauBerlin 16.vj

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

3.7 Thema 6: Zusammenarbeit in der Branche

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

- ➔ Probleme der bisherigen Zusammenarbeit:
Strikte Trennung Planung - Ausführung, wenig Kommunikation, Unfairer Umgang mit Nachunternehmern
- ➔ Schnittstellen haben sich erhöht (Halbierung der Unternehmensgrößen, zusätzliche Dienstleistungen etc.)
- ➔ Einigkeit, dass nur durch bessere Kooperation Effizienz erhöht werden kann, aber Kontroversen über das Wie?
- ➔ **Ansatzpunkte:**
 - (1) Partnerring,
 - (2) Verbesserte Kooperation zwischen Planung und Ausführung
 - (3) Hauptunternehmer-/Nachunternehmerverhältnis neu gestalten
 - (4) Anbietergemeinschaften kleiner und mittlerer Unternehmer
- ➔ **Schlüsselthema für Leitbildprozess**

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 17.vij

3.8 Thema 7: Legalität und Wertemanagement

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT DUISBURG ESSEN

- **Ausgangsprobleme:**
Illegale Beschäftigung, Korruption,
- **Ziele:**
 - ➔ Vertrauen und Fairness im Umgang mit Kunden und Nachunternehmern: Notwendig, da Bauten Unikate mit hoher Unsicherheit –Voraussetzung der Qualitätsorientierung
 - ➔ Erhalt regulärer Beschäftigung
- **Ansatzpunkte:**
 - ➔ Wertemanagement – Bayrische Bauwirtschaft (Vier Ebenen: Kodifizierung, Implementierung, Kontrolle und Organisation)
 - ➔ Bekämpfung illegaler Arbeit

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 18.vij

4.1 Erarbeitung eines Leitbildes

- **Prozess macht nur Sinn, wenn er in der Bauwirtschaft gewollt wird und Leitbild gelebt werden soll**
- **Leitbild kein reiner Marketingprozess: Enthält handlungsrelevante Leitlinien**
- **Leitbildentwicklung partizipativer Prozess: Muss von Akteuren der Bauwirtschaft selbst getragen werden**
- **Staat und Experten können nur unterstützende Rolle spielen**

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_19.vij

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

4.2 Vereinbarer Prozess

- **Lenkungsausschuss mit Vertretern der beteiligten Verbände**
- **Entscheidung über Themen**
(Akzeptanz der Themenliste aus der Vorstudie)
- **Vereinbarung gemeinsamer Workshops zu den Themen**
(Leitbildworkshop muss von mindestens zwei der beteiligten Verbände organisiert werden)
- **Diskussion und Änderung des Leitbildentwurfs**
- **Verabschiedung des Leitbildes**

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_20.vij

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

4.3 Vereinbarter Prozess

- **Unterstützung durch Ministerium (BMVBS)**
- **Unterstützung bei der Vorbereitung und Dokumentation der Work-shops, sowie Erarbeitung von Positionspapieren zu den Themen**
(Frau. Prof. S. Streck und Herr K. Wischhoff)
- **Begleitende Forschungsprojekte**
(Themen: Innovation, Qualifikation, Wertschöpfungskette, Auslandsbau, Rolle der Architekten)
- **Erarbeitung eines Leitbildentwurfs und Überarbeitung nach Diskussion im Lenkungsausschuss** (Prof. G. Bosch)

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_21.vij

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

4.4 Wo stehen wir?

- **Forschungsprojekte:**
Abschluss vor der Sommerpause
- **Workshops:**
Durchgeführt
 - ➔ 12.10.2007 Volkswirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Bauwirtschaft im Licht der öffentlichen Meinung
 - ➔ 20.11.2007 Lebenszykluskosten
 - ➔ 23.11.2007 Wohnen ist Zukunft
 - ➔ 20.02.2008 Preis- und Qualitätswettbewerb bei der Vergabe von Bauaufträgen
 - ➔ 21.02.2008 Qualitätssicherung im Planungs- und Bauprozess
 - ➔ 04.03.2008 Legalität und Wertemanagement

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin_22.vij

IAQ

Institut Arbeit und Qualifikation

UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

4.5 Wo stehen wir?

■ Weitere Workshops

- ➔ 21.04.2008 Kommunaler Baubedarf
- ➔ 29.04.2008 Wohnungsbau im Spannungsfeld Bestandsmodernisierung – Neubau
- ➔ 16.05.2008 Qualitätssicherung, Preiswettbewerb und Innovationen bei öffentlichen Bauaufträgen – Ein Widerspruch?
- ➔ 05.06.2008 Innovationen
- ➔ 11.06.2008 Auslandsbau – Zukunftschancen für die Bauwirtschaft
- ➔ 17.06.2008 Lernende Branche Bau

■ Außerhalb des Leitbildprozesses

- ➔ 08.05.2009 Arbeitsmärkte der Zukunft

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 23.vij

IAQ
Institut Arbeit und Qualifikation
UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN

4.6 Wo stehen wir?

■ Entwurf zum Leitbild: Ende September

■ Diskussion und Verabschiedung im Leitungsausschuss bis Ende des Jahres?

Gerhard Bosch
Bo08BAKBAuBerlin 24.vij

IAQ
Institut Arbeit und Qualifikation
UNIVERSITÄT
DUISBURG
ESSEN